



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro de Ciências da Educação

CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA



**UM ESTUDO SOBRE APLICAÇÃO DA FILOSOFIA DE *LEAN OFFICE* NA
GESTÃO DE DOCUMENTOS**

Florianópolis, 2015.

CACILDA MIRAPALHETA BASTOS

**UM ESTUDO SOBRE APLICAÇÃO DA FILOSOFIA DE *LEAN OFFICE* NA
GESTÃO DE DOCUMENTOS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, requisito parcial para à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia. Orientação Prof^a. Dr^a. Marli Dias de Souza Pinto, 2015.2.

Florianópolis, 2015.

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada por Cacilda Mirapalheta Bastos do Curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina.

B 327g BASTOS, Cacilda Mirapalheta.

Um estudo sobre a aplicação de Lean Office na Gestão de Documentos/ Bastos Cacilda Mirapalheta., Florianópolis, 2015

45 f. il. 30cm.

Orientadora: Profa Marli Dias

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 2015.

1. Arquivo Empresarial. 2. Comercial Zingara. 3. Filosofia *Lean*. 4. II. Universidade Federal de Santa Catarina. III. Título.

CDD 025.1714

Esta obra é licenciada por uma licença *Creative Commons* de atribuição, de uso não comercial e de compartilhamento pela mesma licença 2.5.



Você pode:

- copiar, distribuir, exibir e executar a obra;
- criar obras derivadas.

Sob as seguintes condições:

- Atribuição. Você deve dar crédito ao autor original.
- Uso não-comercial. Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.
- Compartilhamento pela mesma licença. Se você alterar, transformar ou criar outra obra com base nesta, somente poderá distribuir a obra resultante com uma licença idêntica a esta.

CACILDA MIRAPALHETA BASTOS

**UM ESTUDO SOBRE APLICAÇÃO DA FILOSOFIA DE *LEAN OFFICE* NA
GESTÃO DE DOCUMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Biblioteconomia da
Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Biblioteconomia, nota 6,5.



Prof.ª. Dra. Marli Dias de Souza Pinto
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Banca Examinadora



Profª Me Sonali de Paula Molin Bedin
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



Profª Me. Nelma Araujo Camelo
Universidade Federal de Alagoas - UFSC

Florianópolis, 2015.

AGRADECIMENTOS

A Deus que iluminou meu caminho dando forças para trilhar esta jornada.

A meus pais Manoel e Enilda pelo amor e incentivo, por nunca terem desistido de me proporcionar o acesso á educação apesar de todas as dificuldades não mediram esforços para que eu conseguisse conquistar este sonho.

A minha irmã Selma e meu filho Gustavo que sempre me deram força para continuar esta caminhada.

Ao meu esposo Sanésio que me incentivou a voltar a estudar e esteve sempre ao meu lado me dando força incondicionalmente.

A todos os colegas de curso, mas em especial ao Waldemir e a Ariane pela amizade e dedicação, e que sempre estiveram ao meu lado, nunca deixaram que eu desistisse apesar de todas as dificuldades encontradas pelo caminho, e não foram poucas! Eles sempre estiveram ao meu lado, hoje posso dizer que não encontrei colegas, mas sim, irmãos de coração.

A professora orientadora Marli Dias pela dedicação e amizade e pela forma que me conduziu mesmo nos momentos de maior dificuldade me ajudou a concluir mais esta etapa.

BASTOS, Cacilda Mirapalheta. **Gestão de documentos: um estudo inovador sobre *Lean Office*** 2015. 00 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Centro de Ciências da Educação, UFSC, Florianópolis, 2015.

RESUMO

A partir do momento em que começaram dar importância a recuperação de documentos para reforçar os processos decisórios das empresas, é que o arquivo teve radicalmente modificado sua importância, de simples depósito passou a ser um setor estratégico, com aptidão não só de armazenar, mas também de organizar e processar informações, que serão utilizadas pelos diversos departamentos e seus setores. O objetivo principal deste trabalho é Identificar os impactos da aplicação da filosofia *Lean Office* na gestão documental do Arquivo da empresa Zingara, especificamente Identificar a situação dos arquivos anterior a aplicação da filosofia, verificar o funcionamento das rotinas administrativas da empresa, analisar identificar a aplicação do *Lean Office* na gestão documental descrever os impactos após implantação do *Lean Office*. A pesquisa caracterizou-se em um estudo de campo, utilizando os métodos exploratório e descritivo. O instrumento da coleta de dados utilizado foi obtido por meio de entrevista realizada com o profissional responsável pelo arquivo da empresa objeto estudo, que fez a implantação do *Lean Office*, constará também da observação participante, pois a autora trabalha na empresa. Conclui-se o objetivo desta monografia foi alcançado, ao permitir averiguar como se comportaria a utilização da filosofia *Lean Office*, juntamente com seus conceitos na gestão de um arquivo empresarial. Ficando evidente para todos os envolvidos, que houve melhoria nas atividades no setor de arquivo da Comercial Zingara.

Palavras-chave: Biblioteconomia. *Lean Office*. Arquivo empresarial. Gestão documental. Gestão da informação.

BASTOS, Cacilda Mirapalheta. **Document management: a groundbreaking study on Lean Office**. 2015. 00 f. Term paper. (Degree in Library) – Center for Education Sciences, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ABSTRACT

From the moment that we started to give importance to recovery the documents to increase the process of decision inside of business, the file has changed radically their importance. Increase from simple deposit to a strategic area, with ability store, organize and process the information that will use for many departments. The mainly objective from this work is identify the impacts of the Lean Office implementation in document management inside of Zingara business. More specifically is identify the situation of the files before of the Lean Office implementation and verify the management routine in the business, analyze and identify the Lean Office application in management to describe the impacts after the Lean Office implementation. The research was characterized by a field study using methods exploratory and descriptive. The instrument of data collect was obtained in interview with the responsible for the files of this business that was responsible for implanted the Lean Office and have observation from the writer of this work that work in the cited business. In summary the objective of this monograph was achieved with success exploring how reacts the use of Lean Office with theirs concepts in management of business archive. Showing the results to involved that was an improvement in the activities in archive department of commercial of Zingara.

Keywords: Librarianship. *Lean Office*. *Business archive*. *Document management*. *Information management*.

LISTA DE SIGLAS

CONARQ – Conselho Nacional de Arquivo

GD - Gestão de documento

GDA - gestão de documentos arquivísticos

GE - Gerenciamento Eletrônico de Documentos

JIT – *Just-in-Time*

MFV - Mapeamento do fluxo de valor

STP - Sistema *Toyota* de produção

TICS - Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	ARQUIVOS: ASPECTOS CONCEITUAIS E TIPOLOGIA.	15
2.2	DOCUMENTOS DE ARQUIVOS.....	18
2.3	FUNDAMENTOS DA GESTÃO DOCUMENTAL	19
2.4	FILOSOFIA <i>LEAN OFFICE</i> : HISTÓRICO E APLICAÇÃO EM GESTÃO DE DOCUMENTOS	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	29
4.1	PERFIL	29
4.2	QUESTÕES SOBRE A <i>LEAN OFFICE</i> E A GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO- EMPRESA ZINGARA S.A.....	29
4.3	ANÁLISE DOS DADOS PELA PESQUISADORA	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERENCIAS.....	37
	APENDICE A.....	38
	APENDICE B	39

1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento histórico o entendimento de que os arquivos empresariais serviam apenas de depósito de documentos, raramente eram utilizados no sentido de recuperar informações. Somente a partir do momento em que começaram a dar importância a recuperação de documentos para reforçar os processos decisórios das empresas, é que o arquivo teve radicalmente modificada sua importância, de simples depósito passou a ser um setor estratégico, com aptidão não só de armazenar, mas também de organizar e processar informações, que serão utilizadas pelos diversos departamentos e seus setores.

Deste modo, foi possível constatar que informações usadas de forma estratégica poderiam permitir aos gestores melhoria na tomada de decisão. A partir deste entendimento os arquivos passam a ser compreendidos como mais uma fonte de informação valiosa e confiável que serve para nortear também planejamento.

O arquivo empresarial preserva a história das entidades públicas, privadas e organizações não governamentais sua função, segundo Rossi (2008, p.11) é a “guarda predominantemente de documentos administrativos que são gerados e armazenados para posterior consulta e/ou comprovação”.

Os arquivos são importantes, pois guardam a memória da instituição, desde seus primeiros registros. Dentre eles, documentos de relações comerciais, decisões e procedimentos internos, documentação de funcionário, entre outros documentos que auxiliam na tomada de decisões e planejamento estratégico (MEDEIROS e AMARAL, 2010).

Os autores supracitados enfatizam que gestão de documentos, é um processo arquivístico que, com menor custo e maior eficiência e eficácia, busca intervir no ciclo de vida dos documentos, visando reduzir seletiva e racionalmente a massa documental a proporções manipuláveis até a destinação final.

Para determinar a movimentação dos documentos em arquivos corrente, intermediário ou permanente, o processo de avaliação leva em conta diversos critérios, entre eles o potencial, a frequência e o tipo de uso, atrelados à presença de seu valor primário (administrativo, legal, jurídico, fiscal, contábil ou

financeiro) e o secundário (pesquisa, informacional ou cultural), balizas confiáveis para aplicação da teoria das três idades (LOPES, 1996).

Lembrando que gestão de documentos é um processo que age nas fases que compõem o ciclo vital dos documentos, pois determina o tempo de permanência nas três idades. Porém, nem todos os documentos passam pelas três fases, alguns documentos não passam pela condição de intermediário, pois suas informações não precisam ficar nesta fase, indo ao encontro ao entendimento de Lopes (1996), quando informa que um documento pode conter informações que precisam ficar nos arquivos correntes apenas alguns dias. Desta forma, os documentos de caráter arquivístico não caminham necessariamente pelas três etapas dos arquivos e nem a vida do documento é sequencial em relação ao caminho que vai do arquivo corrente, passando pelo intermediário, até chegar ao permanente. Ressaltando que estas etapas de traslado até a destinação final não são distintas, engessadas e sem ligação (ROUSSEAU e COUTURE, 1998).

Também como visto na disciplina Gestão de Documentos, o caminho dos documentos não segue necessariamente um ritmo de sucessão passando pelas três fases dos arquivos, eles podem transitar somente pela teoria das duas idades indo do arquivo corrente para o permanente.

Delgadillo, Loureiro Junior e Oliveira (2006) complementam esta afirmação ao apontar que os documentos nascem com valor primário, que pode durar mais ou menos tempo, porém nem todos os documentos terão ou irão adquirir necessariamente valor secundário.

A informação para ter real valor necessita estar organizada e acessível, para que possa ser útil aos departamentos e setores de uma empresa. Sendo assim não somente os recursos humanos, financeiros e matérias são recursos essenciais a serem gerenciados por uma empresa. Neste rol, a informação também está presente, o que reforça a necessidade de haver uma adequada gestão de informação.

É o que reforça Ruiz (1999), ao enfatizar que a gestão da informação aplicada aos arquivos facilita a tomada de decisões a tal ponto que os que conseguem resgatar esta informação, gerenciando-a de forma rápida e organizada, estão em evidente vantagem competitiva sobre aqueles que não usam satisfatoriamente os arquivos como fonte de informação. Isto se chama

eficiência que no dizer Drucker (1997), é fazer certo um processo qualquer. É um quesito que pode ser medido, porém de acordo com Araújo *et. al* (2008) medir a eficiência não é apenas avaliar o ambiente interno de uma empresa para observar se houve desperdícios ou desvios dos recursos com uma melhor ou pior utilização dos recursos, mas também comparar a eficiência alcançada com outras organizações do mesmo setor.

Com finalidade de preservar e resguardar o nome das empresas optou-se por designar Empresa Zingara S.A: trata-se de três organizações do ramo automobilístico, situadas em Florianópolis em Santa Catarina.

A partir do conhecimento deste estudo com requisitos inovadores na área, o, buscou investigar e revelar com aplicação de entrevista estruturada ao autor Cavaglieri (2015) as seguintes perguntas de pesquisa: Como era a gestão de arquivo? Qual importância das Tecnologias de Informação e comunicação para aplicação do *Lean Office*? Como foi aplicação do *Lean Office* e quais os segmentos envolvidos? Que impacto a aplicação do *Lean Office* proporcionou para a gestão documental do Arquivo da empresa Zingara S.A?

Deste modo, os objetivos do presente estudo levando em considerações das perguntas de pesquisas são delineados em prosseguimento.

OBJETIVOS

A seguir apresentam-se os objetivos que vão nortear o presente estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção do especialista na aplicação da filosofia *Lean Office* na gestão documental do Arquivo da empresa Zingara S.A., situado em Florianópolis SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar situação dos arquivos pela observação participante na aplicação da filosofia;
- b) Descrever o impacto após implantação do *Lean Office*.

JUSTIFICATIVA

Para a escolha do tema levou-se em consideração os seguintes itens: as questões profissionais, acadêmicas e contribuição para gestão de arquivo da empresa Zingara, que devido ao grande volume de documentos apresentava problemas de recuperação de documentos e também relativo ao espaço físico.

A acadêmica propõe com este trabalho agregar conhecimento, pois o estudo dissertativo do Cavaglieri (2015) é de grande importância e necessário, pois vem contribuir com a gestão de documentos do arquivo agregando valor também no desempenho de suas atividades, outros sim, a graduanda atuara como objeto de investigação através de sua observação participante, uma vez que a mesma é funcionária da respectiva empresa, objeto do estudo.

Outro fato, que justifica tal estudo é apresentar os impactos desta filosofia *Lean Office* uma vez a sua pesquisa possui um caráter inovador, pois não se encontra estudos relacionados à aplicação desta abordagem em documentos de arquivos na área administrativa de escritório e no setor de serviços, um foco que está sempre direcionado à indústria manufatureira.

Acredita-se que este estudo é uma oportunidade de aquisição de conhecimentos teóricos práticos para sua trajetória na área da Biblioteconomia e para suas atividades na empresa. No contexto da gestão de documentos, este estudo realizado pelo Cavaglieri (2015) vem ao encontro à afirmativa de Vergueiro (2000), ao apontar que muitos profissionais não se dão conta que suas práticas de trabalho estão inadequadas, podem achar que estão oferecendo o melhor dentro das circunstâncias a que estão submetidos e se esquecem de que existem outros pontos de vista além do profissional - o do cliente - e este desencontro de percepções é que pode gerar um nível de serviço abaixo do satisfatório, comprometendo sua qualidade.

Outro fator justificável é que a acadêmica tem como supervisor do seu Estágio obrigatório o entrevistado, fazendo com que este trabalho de conclusão

de curso se transforme em um importante local para adquirir conhecimento e pratica que irá contribuir para na formação profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo trata da fundamentação teórica do estudo, dentre os quais apresenta-se os seguintes assuntos relacionados com: Arquivos: aspectos conceituais e tipologia, Documentos Arquivísticos, Fundamentos da Gestão Documental e Filosofia *Lean Office*: considerações.

2.1 ARQUIVOS: ASPECTOS CONCEITUAIS E TIPOLOGIA.

De acordo com Paes (1997) há dúvidas quanto à origem do termo arquivo, alguns dizem que tem origem na antiga Grécia, sua denominação *arché* era atribuída ao palácio dos magistrados, evoluindo para *archeion* que designava o local onde depositavam os documentos. Era assim que se definia como um depósito de documentos, estes tratavam somente de documentos de direitos de instituições e de indivíduos, ou seja, documentos reivindicatórios de direitos. Quando os mesmos não serviam mais a este fim, eram transferidos para museus e bibliotecas. Surgindo daí a ideia de arquivo administrativo e histórico.

Salienta a autora acima citada, que atualmente, os arquivos assumem dupla dimensão, de um lado são garantia de direitos dos cidadãos, por outro servem para conservar a memória do passado de uma nação, se tornando por isto objeto de investigação para historiadores.

A Lei 8.159 de 08 de janeiro de 1991 trata da política nacional de arquivos públicos e privados apresenta em seu Artigo 2º a seguinte definição

Consideram-se arquivos, para os fins desta lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos (BRASIL, 1991, p. 1).

Segundo Reis (2006), somente no século XX a definição se consolida conceituando o arquivo como conjunto de documentos, independente da data, da forma e do suporte material, produzidos ou recebidos por qualquer pessoa,

ou por qualquer organismo público ou privado no exercício das suas atividades, conservados pelos seus criadores para atender as suas próprias necessidades.

Após o advento da prensa de tipos moveis creditada a Gutenberg em 1439, ocorreu gradativo aumento na produção de documentos. Fatores diversos influenciaram este fato, como os avanços científicos e tecnológicos que ocorreram pós-segunda guerra mundial. Outro fator que concorreu foi o surgimento de diversas instituições tanto no âmbito público como privado e quanto mais complexas e maiores, produzem um enorme volume de documentos (RODRIGUES, 2008). Devido ao caos documental apresentado pela autora anteriormente citada que as organizações devem atentar para a necessidade de criar alternativas para tratar esta explosão documental.

O local para armazenar os documentos produzidos e recebidos por uma organização denomina-se arquivo. A autora Paes (1997 p. 19) complementa “Arquivo é o conjunto de documentos oficialmente produzidos e recebidos por um governo, organização ou firma, no decorrer de suas atividades e conservados por si e seus sucessores para efeitos futuros”.

Para autora supracitada a produção de documentos cresceu a níveis tão elevados que superou a capacidade de controle e organização das instituições.

Lopes (1993, p. 113) afirma que é responsabilidade do setor de arquivo:

Atender à administração direta em suas atividades diversas, servindo de suporte à pesquisa técnica, administrativa e financeira, produzindo, recolhendo, selecionando e arquivando documentos gerados de maneira organizada, estando sempre preparados para o atendimento, a consulta internas e externas de maneira rápida e precisa.

Quanto à tipologia dos arquivos estes se classificam de acordo com os órgãos a que estão subordinados, ou seja: públicos (municipais, estaduais, e federais, podem ser relativos a escolas, empresas, igreja e demais (PAES, 1997)

Os arquivos devem funcionar servindo o usuário com precisão e rapidez, para tanto devem adotar metodologia de acordo com suas necessidades, estágio e evolução. São fases, que Valette (1973), define como três idades dos arquivos: - Arquivo Corrente, Intermediário e Permanente.

No entendimento da Bernardes (1998 p. 14)

A avaliação consiste fundamentalmente em identificar valores e definir prazos de guarda para os documentos de arquivo, independentemente de seu suporte ser o papel, o filme, a fita magnética, o disquete, o disco óptico ou qualquer outro.

Ainda, a autora Paes (1997) em relação à capacidade de abrangência e atuação classifica os arquivos em setoriais e gerais. Os setoriais são aqueles que estão nas instituições operacionais cumprindo funções de arquivo corrente; os gerais são aqueles destinados a receber documentos correntes dos diversos órgãos que integram a estrutura de uma instituição.

Segundo Lopes (2004), os documentos a serem disponibilizados apresentam-se em diversos suportes, e de acordo com suas características, forma e conteúdo, podem ser classificados basicamente de duas maneiras: Em relação à natureza dos assuntos, o autor acima, entende que eles podem ser ostensivos (documentos cuja divulgação não prejudica a administração) ou sigilosos, documentos de conhecimento restrito, requerendo medidas especiais de arquivamento, e pela importância dos documentos eles possuem legislação própria.

Em relação ao ciclo vital dos documentos este é definido como uma “[...] sucessão de fases por que passam os documentos (corrente, intermediária, permanente), desde o momento em que são produzidos até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente)” (BRASIL, 2004).

Em se tratando de arquivos públicos, ocorre um fenômeno denominado de massa documental, que para Lopes (1993) ocorre devido à maioria dos documentos produzidos ou recebidos nos órgãos públicos não passarem por tratamento técnico durante a fase corrente. Ele aponta que um arquivo ativo que esteja organizado de acordo com um plano de classificação de documentos e tenha seu ciclo vital determinado por uma tabela de temporalidade não gerará uma massa documental acumulada.

No Estado de Santa Catarina os arquivos públicos são regidos pela Lei Estadual nº 9747 de 26 de novembro de 1994, cada órgão deve criar Comissão de Avaliação de Documentos, composta de, no mínimo, cinco membros, com conhecimento da estrutura organizacional e tramitação de documentos nos respectivos órgãos. Essa comissão é responsável pela elaboração de um

Plano de Classificação e da Tabela de Temporalidade de Documentos do órgão (SANTA CATARINA, 1994).

2.2 GESTÃO DE DOCUMENTOS

Para se iniciar o estudo de gestão de documentos, primeiramente se faz necessário verificar o conceito de documento. A autora Rondinelli (2005) em sua tese de Doutorado questiona o que é documento:

O pensamento humano tem sido registrado por meio de sinais gráficos (alfabeto, número, traço), em diferentes formas (textos avulsos, livros, fotografias, esculturas, discos) e em vários tipos de suporte (pedra, tecido, couro, papel, plástico, metal), num processo dinâmico de comunicação de vivências, fatos e descobertas ao longo das gerações. Em geral, tais registros são entendidos como documentos, ou, mais recentemente, como informação.

A palavra documento no dicionário de Michaelis (2009) “Instrumento escrito que, por direito, faz fé daquilo que atesta; escritura, título, contrato, certificado, comprovante. Escrito ou impresso que fornece informação ou prova”.

Para o Arquivo Nacional (1995, p.11) documento de arquivo ou arquivístico é definido como:

Toda informação registrada em um suporte material, suscetível a ser utilizado para consulta, estudo, prova ou pesquisa, pois comprovam fatos, fenômenos, formas de vida e pensamentos do homem numa determinada época ou lugar.

No entendimento de Cavalcante e Valentim (2010, p. 235), “a informação e o conhecimento, direta ou indiretamente, estão presentes em todos os processos documentais da organização”. Para Cavaglieri (2015) esta afirmação, leva a entender que ao absorver e usufruir da melhor forma possível os recursos de informação, as organizações tendem a obter um melhor desenvolvimento e competitividade frente o mercado, a partir de seu arquivo de documentos. Pois, quanto maiores e mais relevantes forem as informações sobre determinado assunto os gestores, podem ter mais possibilidade de acertar em sua tomada de decisão.

Contudo para uma gestão documental de qualidade em uma unidade de informação, os gestores devem estar abertos às mudanças e a acatar que é salutar uma troca de informação entre ele e o gestor da Unidade de Informação. Ao valorizar o setor de arquivo este passará a ser uma parte estratégica da empresa. Pois, segundo Carvalho e Longo (2002), o sistema de arquivos é considerado a solução viável para as instituições a fim de administrarem a produção documental desde a geração ou recebimento até o destino final, com ênfase na conservação, compartilhamento e disseminação das informações geradas pelas relações internas e externas.

Isto vem reforçar o importante papel que as técnicas arquivísticas podem imprimir na gestão de documentos nas mais diferentes instituições. O arquivo em ambientes empresariais tem uma função importante ao trabalhar com a entrada e saída de produtos e proporciona a real dimensão da posição da empresa frente às demandas de clientes, com isto pode auxiliar na tomada de decisão, planejamento estratégico e busca diferenciais perante a concorrência, uma vez que existe a informação que gera o conhecimento das práticas cotidianas das organizações. .

Deste modo, adverte Lopes (1993), um arquivo de documentos que esteja organizado de acordo com um plano arquivístico, de classificação de documentos e que tenha seu ciclo vital determinado por uma tabela de temporalidade não gerará uma massa documental acumulada.

Outro ponto, é que os documentos, independente do estágio em que estejam, tem que ser fáceis de ser consultados e recuperados, pois neles há informações importantes que podem dar suporte às decisões estratégicas.

2.3 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DOCUMENTAL

O termo gestão de documentos surgiu de forma mais contundente apenas no final da década de 1940 a partir de reformas administrativas ocorridas nos Estados Unidos e Canadá. Após esse período, buscou-se maior eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos, pois se percebeu a impossibilidade de lidar, de acordo com os moldes tradicionais, com a massa documental que estava sendo produzida pelas

organizações e, com isso, novas práticas de avaliação, seleção e eliminação de documentos de arquivo começaram a ser estruturadas (NISHITANI, 2010 apud CAVAGLIERI 2015).

Segundo Camargo e Bellotto (1996, p. 41), Gestão de Documento “é um conjunto de medidas e rotinas visando à racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso primário e avaliação e arquivo”. Sendo esta responsável pelo tratamento técnico aplicado aos documentos em sua fase corrente e intermediária, oferecendo segurança e eficiência na destinação final.

Deste modo, gerir documentos remete ao tratamento adequado em todas as idades dos documentos, oferecendo segurança e eficiência na eliminação quando necessário, nas organizações públicas os documentos recolhidos para guarda permanente, passam a pertencer ao Arquivo Público de onde gerou o fato, seja eles, estaduais, municipais e federais.

A importância da gestão documental se dá por vários motivos, dentre eles o momento da globalização em que as organizações estão dispersas muitas vezes geograficamente, também, com isto os documentos são usados de forma mais abundante por várias pessoas em momentos distintos (BOTTINO, 1994).

A quantidade crescente de documentos gerados pelas organizações em geral exige que estes sejam indexados adequadamente para o devido armazenamento e localização, pois se isto não ocorrer, é quase impossível de ser encontrados. Deste modo, um sistema de gestão de documentos consiste em uma ferramenta relevante para auxiliar na tomada de decisão no dia a dia, como importante ferramenta de dados e informação.

A definição de gestão documental de acordo com a Lei 8.159, de 08 de janeiro de 1991, em seu Artigo 3º é considerada:

[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente, e compreendem as seguintes etapas de produção, utilização e destinação dos documentos que constam das fases correntes e intermediária, objetivando a eliminação o recolhimento dos documentos para guarda permanente (BRASIL, 1991, p.1).

De acordo com a ISO 15.489/01 (2001, p. 9), tradução de Marcello Cavaglieri) definindo gestão documental como sendo um:

[...] campo da gestão responsável pelo controle eficiente e sistemático da produção, recepção, manutenção, uso e eliminação de documentos, incluindo os processos de captação e manutenção de provas e informações sobre as atividades de negócios e transações em forma de documentos de arquivo.

Corroborando, com a definição, o Conselho Nacional de Arquivos (2006, p. 15) aponta a gestão documental como “[...] documentos produzidos e recebidos no decorrer das atividades de um órgão ou entidade, independente do suporte em que se apresentam, registram as políticas, funções e decisões”.

No entendimento de Valentim (2012), a gestão documental é parte da gestão da informação e pode ser definida como um conjunto de atividades documentais integradas com enfoque na informação arquivística, pois ela contempla todo e qualquer tipo de informação existente no ambiente organizacional.

Segundo Paes (1997 p. 20), essas operações visam estabelecer o prazo de guarda, considerando o valor probatório ou informativo dos documentos. A autora classifica os de acordo com o valor da seguinte forma:

Permanentes vitais: são documentos que possuem importância vital para a organização ou instituição, deve ser conservado com prazo indefinido;

Permanentes: estes possuem documentos que devido a informação devem ser guardados indefinidamente;

Temporário: documentos que em virtude da sua implicação para a organização tem um prazo fixado quanto a sua guarda ou eliminação.

Para o funcionamento com qualidade de qualquer processo, é necessária uma gestão de excelência. É o que fazem as organizações para se tornar competitivas neste mundo globalizado. Então, a gestão de documentos tem que acompanhar as organizações para que tenham uma informação estruturada e organizada. E para que isto ocorra são necessários que se siga as três principais fases da gestão de documentos descritas por James Rhoads (1989 citado por Cruz 2007, p. 20), quais sejam, produção, utilização e destinação:

Produção: prevenir a criação de documentos não essenciais e assim reduzir o volume dos documentos a serem manipulados, controlados, armazenados e destinados; intensificar o uso e o valor dos

documentos que são necessários; garantir o uso de materiais apropriados na confecção de documentos; assegurar a utilização apropriada da microfilmagem e/ou digitalização e automação ao longo de todo o ciclo de vida dos documentos.

Utilização envolve o controle, uso e armazenamento de documentos necessários ao desenvolvimento das atividades de uma organização. A segunda fase abrange medidas para assegurar: rapidez no ato de disponibilizar documentos e informações necessários ao desenrolar das funções da instituição; uso efetivo da informação e arquivos correntes; seleção do material, do equipamento e do local para o armazenamento dos documentos.

Destinação dos documentos: É uma fase crítica, pois envolve decisões sobre quais documentos devem ser preservados permanentemente como memória do passado de uma nação. Além disso, define-se por quanto tempo os documentos, destinados à eliminação, devem ser retidos por razões administrativas ou legais. Programas de destinação de documentos devem reunir as seguintes atividades: identificação e descrição de documentos por séries ou classes listagem destas séries e classes para retenção ou destinação avaliação para determinar quais documentos são de guarda permanente; eliminação periódica dos documentos destituídos de valor permanente; recolhimento dos documentos permanentes para a instituição arquivística.

Continua o autor supracitado definindo que a “(elaboração de instrumentos de gestão arquivística objetiva simplificar e racionalizar os procedimentos de uma gestão documental, ao proporcionar agilidade e precisão na recuperação das informações” (CRUZ, 2007).

Castro, Gasparin (2007) sinaliza que o arquivo das empresas ou instituições inicia-se no setor de protocolo, para posterior tramitação no arquivo corrente. Seu fluxo irá auxiliar nas atividades administrativas, organizacionais na tomada de decisão, após, os documentos irão para o arquivo intermediário permanecendo pelo tempo estabelecido na tabela de temporalidade, podendo ser ou recolhidos ao arquivo permanente ou histórico, cumprindo assim sua vida útil, passando a integrar o patrimônio no âmbito local ou global.

Nas empresas ou instituições os documentos têm origem em decorrência das atividades que desenvolvem e dos serviços que oferecem a sociedade.

Trata-se de um ciclo que a Paes (1997, p. 21 - 22), descreve desta forma:

Arquivo de primeira idade ou corrente: constituído de documentos em curso ou consultado frequentemente, conservados nos escritórios ou nas repartições que os receberam e os produziram ou em dependências próximas de fácil acesso;

Arquivo de segunda idade ou intermediário: constituído de documentos que deixaram de ser frequentemente consultados, mas os órgãos que os receberam ou os produziram podem ainda solicitá-los, para tratar de assuntos similares ou retomar um problema novamente focalizado. Não há necessidade de serem conservados próximos aos locais de origem. A permanência dos documentos nesse arquivo é transitória;

Arquivo de terceira idade ou permanente: constituído de documentos que perderam o valor de natureza administrativa e são conservados em razão do valor histórico ou documental e que constituem os meios de conhecer o passado e sua evolução.

As etapas acima descritas por Paes (1997) são aconselháveis que sejam executadas somente por profissionais qualificados, pois estes saberão como administrar o fluxo de informação, aplicando técnicas de organização, recuperação e conservação da informação contida nos documentos, de modo que possibilitem seu uso com qualidade durante todo o período de vigência. Até mesmo em se tratando do processo final, que é a destinação dos documentos, deve ser efetuado por profissionais, pois trata-se de uma etapa composta de ações com mais complexidade e importância, pois a função primordial dos arquivos é a de disponibilizar as informações contidas nos documentos para a tomada de decisão e comprovação de direitos e obrigações.

Para as instituições privadas recomenda-se que seja elaborado um manual baseado na Lei 8.159/1991, que de acordo com Ferreira (1999), consiste em um pequeno livro com noções essenciais acerca de uma ciência de uma técnica. Os dados descritivos de um manual sintetizam seus objetivos primordiais. Um manual de Gestão Documental objetivará no auxílio dos procedimentos essenciais quanto ao manuseio, preservação e conservação dos documentos (BRASIL, 1991).

Com isto, conclui-se que a gestão de documentos é um processo necessário à administração privada tanto quanto á publica possibilitando com isto a recuperação de documentos de maneira correta e em tempo hábil.

Um instrumento importante da gestão documental é a Tabela de Temporalidade, que para Faria (2006, p. 35)

É o instrumento de gestão arquivística, é que determina prazos em que os documentos devem ser mantidos no arquivo corrente, quando deve ser transferido para o arquivo intermediário e por quanto tempo

deve ali permanecer. Estabelece também critérios para migração de suporte (microforma ou digitalização), e para eliminação ou recolhimento dos documentos de arquivo permanente.

A Lei nº 8.159/1991 trata da gestão de arquivos públicos e privados no Brasil, consta em seu Art.. 3º define

gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente;

O Conselho Nacional de Arquivos (Conarq), órgão vinculado ao Arquivo Nacional, é organismos responsável pela política nacional de arquivos, como órgão central de um Sistema Nacional de Arquivos (Sinar), que em sua Resolução14/2001 aprova o prazo de guarda e destinação dos documentos, por meio da Tabela de Temporalidade, que é o instrumento pelo qual se fixa o prazo de permanência de um documento em um arquivo, e sua destinação final após este prazo. Este deve ser encarado pelas organizações como um documento institucional e normativo, pois o mesmo servirá de suporte à equipe do arquivo no que diz respeito ao tempo de permanência dos documentos no arquivo (BRASIL, 1991).

Esta mesma Lei preocupou-se com a conservação de documento com valor histórico, esta determinação se aplica também aos arquivos privados, quando os documentos deste apresentarem interesse público e valor histórico que tenha real valor em função do desenvolvimento científico nacional. Estes preceitos se encontram nos Artigos 12 a 15 da Lei n. 8.159/1991 (BRASIL, 1991).

2.4 FILOSOFIA LEAN OFFICE: HISTÓRICO E A APLICAÇÃO EM GESTÃO DE DOCUMENTOS

A empresa Zingara antes da aplicação da filosofia tinha uma quantidade de documentos de veículos e despachantes referentes a termos de vistoria, dentre outros foi possível reduzir a documentação impressa significativamente e dar também agilidade aos processos.

Para iniciar a falar-se da filosofia *Lean Office*, verifica-se que esta tem seu início no final da Segunda Guerra Mundial, no Japão, decorrente de um cenário de poucos recursos de produção e de capital. Para manter-se no mercado, o presidente da *Toyota*, foi estudar o parque da *Ford* nos Estados Unidos, considerado o mais importante do mundo na produção de automóveis da época.

No final de sua avaliação o presidente, retornou ao seu país, concluindo que a produção em massa não oferecia ao Japão os mesmos resultados que nos Estados Unidos em termos de desenvolvimento econômico. Em vista disso, era preciso pensar um novo sistema de produção mais eficiente para a realidade do país (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012 apud CAVAGLIERI 2015, p. 56).

Deste modo, a filosofia do pensamento enxuto ou *Lean office* parte do raciocínio de que o aumento da produtividade não basta para agregar valor à produção. Já, a redução de custos na produção e o alinhamento da oferta de produtos e demanda real de sua comercialização (na quantidade exigida e no tempo certo de distribuição) representariam os ganhos significativos à sobrevivência da indústria automobilística no país (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012 apud CAVAGLIERI 2015, p. 57).

Como toda mudança deve começar pelos próprios funcionários, na nova filosofia não foi diferente, a princípio se propunha tratar das atividades rotineiras, buscando eliminação de desperdício. Assim, com vários procedimentos e uma série de técnicas de aperfeiçoamento da produção, consolidando no Sistema *Toyota* que originaram o conceito de Produção Enxuta (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012 apud CAVAGLIERI 2015).

O pensamento enxuto ou mentalidade enxuta, que é uma filosofia que visa à eliminação de desperdícios em todos os procedimentos da empresa,

para que tenha sucesso é necessário adotar técnicas e ferramentas que facilitam vislumbrar oportunidades de melhorias e eliminar técnicas ineficientes (CAVAGLIERI, 2015).

Para aplicar a filosofia na gestão de arquivos da empresa Zingara S.A, o especialista se amparou no que propõem (SCARELA 2012 apud CAVAGLIERI, 2015) diz que o *Lean Office*, se aplicado corretamente, possibilita a redução do desperdício da superprodução de documentos impressos, a redução do tempo de prestação de serviços, a restrição do movimento excessivo de pessoas entre repartições, a melhoria do uso de recursos humanos subutilizados, a redução dos níveis hierárquicos e a minimização dos custos de armazenamento de documentos. Também enfatiza o autor supracitado que para que possa ocorrer uma mudança organizacional em qualquer modelo de instituição é preciso à compreensão e participação dos colaboradores.

Deste modo, a filosofia trouxe melhoria significativa para o tratamento documental da Empresa Zingara, principalmente os documentos relativos aos despachantes de veículo, pois seus fluxos se davam da seguinte forma: Iniciava-se por meio do contato entre o cliente e o vendedor ao realizar a venda de um veículo; o vendedor tira uma cópia da habilitação e dos documentos do veículo o despachante os analisará e se não houver restrições a venda será realizada, sendo que toda a documentação desta transação irá para um envelope organizados pelo final da placa, permanecendo no arquivo intermediário por seis meses, pois existe uma grande possibilidade de os mesmos serem consultados.

Após este prazo os documentos serão classificados com a data de saída e serão enviados para o arquivo permanente, guardado em caixa arquivo catalogadas com a data e o número da placa do veículo.

Para se chegar até o estado de arquivo permanente, o processo do fluxo documental apresentava diversas atividades entre elas cópias para diversos procedimentos a ser realizados nos setores., com o *Lean Office* na empresa veio reduzir a quantidade de papéis e cópias que transitavam entre vendedores, parte administrativa e arquivo, bem redução de espaço físico e mais agilidade na recuperação. .

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos da pesquisa, trata-se de um estudo de campo, tendo características de pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Gonsalves (2003, p. 65), “exploratória tem como característica desenvolvimento e esclarecimento de ideias, objetivando oferecer uma visão panorâmica, de um determinado fenômeno pouco explorado”. Já a pesquisa descritiva de acordo com Gil (2009, p. 42), “preocupa-se em identificar os fatores que determinam o que contribui para a ocorrência dos fenômenos”. Ele explica também que “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Deste modo, buscaram-se as questões de pesquisa diretamente com o autor que implantou o *Lean Office* na empresa Zingara S.A, para conhecer os impactos desta filosofia na gestão de documentos.

Para dar consistência a este trabalho monográfico a fundamentação teórica foi importante, pois ajudou a refletir sobre a importância de documentos de arquivos e da gestão de documentos.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista estruturada pois no entendimento de Ribeiro (2008, p.141),

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelo próprio entrevistador.

Como objeto de investigação, também se trata de uma observação participante, uma vez que a autora desta pesquisa trabalha na empresa. A partir destes instrumentos de coleta de dados a seguinte etapa foi convidar o autor Cavaglieri (2015) para participar do estudo. Esta foi pré-agendada e a entrevista foi realizada por escrito, em que se buscou apresentar o impacto da filosofia *Lean Office* na visão do autor responsável pelo estudo e pelo arquivo da empresa Zingara.

Como na pesquisa utilizou-se entrevista semiestruturada com questões abertas, a abordagem desta é considerada qualitativa, e este tipo de pesquisa não envolve a quantificação ela pode ser associada com a coleta e análise de texto (falado e escrito) e a observação direta do comportamento. (DALFOFO, LANA e SILVEIRA, 2008)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A entrevista foi estruturada nas seguintes questões: Perfil; Relação de desperdício gestão de Documentos e implantação do *Lean Office* respondida por escrito e a seguir apresentada na íntegra:

4.1 PERFIL

O entrevistado é mestre em Gestão de Unidades de Informação pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Especialista em Gestão de Bibliotecas Escolares pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Graduado em Biblioteconomia pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Tutor Programa Nacional de Formação em Administração Pública PNAP (UFSC). Autor do estudo *Lean Office* na Gestão de Arquivos.

4.2 QUESTÕES SOBRE A LEAN OFFICE E A GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO- EMPRESA ZINGARA S.A.

- h) Qual a relação de desperdício de custos, tempo, dentre outros na Gestão do Arquivo, anterior a aplicação da filosofia *Lean Office*?

Existia muito desperdício de tempo principalmente, pois com alguns documentos mal organizados a recuperação dos mesmos era dificultosa. O desperdício financeiro só foi visualizado com a implantação, pois como sempre foi feito algumas daquela forma, não se visualizava o desperdício.

- b) Quais foram os impactos que a aplicação da filosofia proporcionou no arquivamento, recuperação, armazenamento dos documentos e na questão de espaço físico?

Os resultados foram expressivos e demonstram que com pequenas técnicas e ferramentas é possível melhorar muito a gestão documental, tornando-a mais eficiente.

Os principais impactos foram:

- *Eliminação de diversos desperdícios*
- *Menor lean time*
- *Economia financeira*
- *Maior espaço físico livre*
- *Ambiente de trabalho mais organizado*
- *Recuperação mais rápida da informação*
- *Satisfação maior do cliente*

c) Quais foram as metodologia utilizadas implementação do *Lean Office*?

Buscou-se na literatura exemplos de passos de aplicação e adaptou-se a realidade estudada.

Os passos foram:

- *Treinamento e conscientização dos colaboradores para o pensamento Lean, através da ferramenta 5S*
- *Mapeamento do fluxo de valor – MFV do estado anterior*
- *Mapeamento do fluxo de valor – MFV do estado Futuro*
- *Plano de ação*
- *Avaliação e discussão dos resultados*
- *Adotaram-se esses passos porque a filosofia Lean prega essas ações.*

d) Como foi a receptividade dos colaboradores?

A grande maioria teve boa aceitação, pois deixei claro que tinha o apoio da alta administração, e isso foi fundamental para o sucesso da pesquisa e implantação.

Teve uma empresa dentro do grupo que o gestor não queria aceitar as mudanças, pois já trabalhava daquela forma há muitos anos. Neste caso foram

algumas conversas para convencer do contrário. Não surtindo efeito foi imposição, pois se todos das outras empresas aceitaram o padrão deveria ser um apenas.

No final da implantação objeção deu lugar ao reconhecimento, pois o gestor pode presenciar que as mudanças trouxeram algumas melhorias expressivas que facilitaram o desenvolvimento das atividades rotineiras do seu setor.

e) Quais são os procedimentos futuros em relação a Gestão do Documentos da Empresa?

A filosofia Lean prega que todo este processo seja contínuo, pois sempre é possível melhorar e eliminar novos desperdícios, neste sentido os procedimentos futuros devem se pautar sempre na forma cíclica de implantar novas melhorias.

f) Este espaço fica destinado para apresentar questões que julgares importante sobre a Filosofia *Lean Office* na Gestão de Arquivos.

A implantação das técnicas e ferramentas que o Lean utiliza, adaptadas a gestão documental se mostrou extremamente eficazes, por isso é possível que novas técnicas sejam criadas ou adaptadas para este ambiente. Outros estudos devem ser feitos para comprovar sua eficácia, mas os resultados preliminares demonstram uma satisfação acima do esperado.

g) Qual a importância da tecnologia de informação e comunicação na gestão de arquivo e o que isso representou na Empresa Zingara?

A tecnologia deve estar sempre presente, quando possível, para auxiliar os gestores no desenvolvimento das atividades. No arquivo pode auxiliar de diversas maneiras, mas principalmente na guarda e conservação dos documentos, fazendo a digitalização e também na sua recuperação, com sistemas que auxiliem o destino dos documentos.

h) De acordo com suas pesquisas, poderia citar alguns outros segmentos onde a filosofia Lean poderia ser aplicada.

A filosofia lean, inicialmente foi aplicada na indústria já se ramificou em outros segmentos como os próprios escritórios, engenharia civil, administração pública, saúde. Acredito que esta filosofia pode ser adaptada para qualquer instituição e segmento, pois ela instiga a repensar o ambiente de trabalho e rever como está desenvolvendo suas atividades. Essa atividade de pensar o novo já pode trazer ideias com formas mais eficientes de desenvolver as atividades.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS PELA PESQUISADORA

O estudo da filosofia *Lean Office* geralmente utilizado na indústria manufatureira, mas ao adaptar-se na Gestão de Documentos de Arquivos na empresa Zingara por Cavaglieri, este por meio de suas pesquisas conseguiu constatar que, esta inovação trouxe resultados relevantes, reforçando que com os conceitos do *Lean Office* é possível promover uma gestão com eficiência, eliminado desperdícios e gerando economia financeira.

Como se comportava o arquivo em relação desperdício de custos, tempo, antes da aplicação do Lean pela resposta percebe-se que o principal desperdício era o de tempo de busca devido à desorganização dos documentos dificultando sua recuperação.

O esclarecimento da filosofia pode sanar este desperdício de tempo, pois está sendo uma filosofia de gestão que procura resolver os problemas por meio da ótica do cliente, e ao analisar suas necessidades, suas ferramentas possibilitarão a utilização dos recursos apropriados. Por exemplo, diminuir o lead time (tempo de espera) com isto eliminará todos os desperdícios possíveis inclusive financeiro.

Além do tempo e das questões financeiras que podem estar envolvidas uma Gestão de Documentos ao se utilizar das técnicas e ferramentas

possibilita um expressivo ganho de qualidade na gestão como um todo, tornando-a mais eficiente.

A metodologia aplicada baseou-se como não poderia deixar de ser nas mesmas encontradas nas literaturas, sendo utilizadas aquelas que a filosofia prega.

A importância da utilização da ferramenta 5S para implementar a filosofia *Lean Office*, ocorre no sentido de que para implementá-la é preciso antes, convencer as pessoas a mudar atitudes e condutas no local de trabalho, no caso em relação aos documentos de arquivo.

Também, a aplicação da ferramenta dos 5S busca promover, por meio da consciência e responsabilidade de todos, disciplina, segurança e produtividade no ambiente de trabalho, ainda, serve também para mostrar objetivos, melhorar a eficiência, a produção, motiva, conscientiza as pessoas a manterem o ambiente organizado, ordenado e acessível.

Para reforçar que a aplicação do 5S é essencial à mudança de comportamento dos colaboradores, ficou constatado que após muitas objeções da clientela interna, deu lugar ao reconhecimento, pois as mudanças trouxeram melhorias expressivas às atividades rotineiras.

Quanto aos procedimentos futuros, a implementação de uma nova filosofia é um processo e como tal é contínuo, permitindo novas análises e possível melhoramento.

Com relação à tecnologia da informação e comunicação esta tem e terá neste contexto importância significativa, em todas as dimensões e na utilização como: na guarda, na conservação e recuperação dos documentos, permitindo que seja mais ágil. Também, o autor aponta outros segmentos que podem utilizar esta filosofia como: escritórios, engenharia civil, administração pública, saúde, e onde exista a necessidade de implementar uma gestão enxuta, eliminando desperdícios.

O entrevistado encerra demonstrando sua total satisfação em relação a implantação da filosofia *Lean Office*, pois ao ser adaptada aos documentos de arquivo, revelaram-se eficazes, permitindo segundo ele que novas técnicas sejam criadas ou adaptadas para este ambiente. Mas que os resultados que já apareceram foram satisfatórios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo monográfico teve como objetivo principal de identificar os impactos da aplicação da Filosofia *Lean Office* na gestão documental do Arquivo da empresa Zingara S.A., situado em Florianópolis SC.

Pode se evidenciar que os objetivos foram cumpridos e que houve melhoria nas atividades no setor dos documentos, Pois como foi citado na justificativa eram utilizadas 46 atividades para realizar o fluxo documental. Após a implantação da filosofia *Lean*, o fluxo inicia-se com o despachante realizando a consulta no sistema para saber qual a data que o documento foi enviado para o arquivo permanente, Após o despachante solicita ao arquivista a recuperação este documento, é tirado uma copia e enviado para o solicitante.

Com a implantação do *Lean office* impactante a descoberta do quanto ocorria desperdício de tempo, pois atualmente para realizar o fluxo documental utiliza-se somente 9 atividades

Existem poucas empresas que se esforçam para a implementação da filosofia lean, principalmente em ambiente administrativo privado, pois a mesma é utilizada com mais frequência na manufatura. Assim também ocorre com o setor de um arquivo empresarial. Então para a consecução do projeto do Cavaglieri, foi preciso criar maneiras através de adaptações para sanar as limitações técnicas, do recurso humano e no desenvolvimento operacional. Contudo, após serem aplicados os métodos Lean constatou-se a diminuição do tempo de processamento dos documentos, desperdícios como o arquivamento excessivo e com o fluxo de documentos.

Dentre os impactos positivos cita-se a redução do tempo médio para a realização dos processos arquivísticos, com ganhos expressivos, tanto nas atividades de processamento, quanto nas de retenção; gerando também ganhos financeiros em diversas atividades, possibilitando que seja aplicado no setor de arquivo, para melhor se estruturar, auxiliando a empresa Zingara no cumprimento da sua missão.

Sempre tem que se mencionar que os impactos mais frágeis foram devido à resistência das pessoas na adesão a filosofia, o que foi sanado uma vez que a Direção da empresa deu total apoio a inserção desta modalidade aos poucos os colaboradores foram aderindo a esta ideia inovadora.

Por estar atuando como estagiaria (estágio obrigatório), a acadêmica atuou como observadora participante do projeto.

A filosofia *Lean Office*, foi implantada inicialmente nos documentos do despachante de veículos na Empresa. Anteriormente os mesmos eram armazenados por data (mês e ano) o que dificultava muito a sua localização. Com a implantação do *Lean Office* o arquivamento passou a ser por ordem numérica (quatro números das placas dos veículos), facilitando assim sua localização com maior agilidade e eficiência.

As inovações na gestão do arquivo são importantes tanto para a iniciativa privada quanto pública, no sentido de mostrar a necessidade de utilização de ferramentas adequadas para melhorar os seus procedimentos de gestão, estimulando que estudo desta natureza possa ser utilizado em outros setores da empresa.

Conclusivamente sugere-se que, ciclicamente deve ocorrer uma análise da gestão do arquivo e que a mesma deve ser sempre acompanhada do grupo focal, no sentido de colher sugestões de melhorias.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Daniela Aparecida *et al.* Organizações sem fins lucrativos e a gestão estratégica: um estudo da eficiência operacional pelo modelo de análise da competitividade do Instituto Alemão de Desenvolvimento – IAD. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008. p. 01-16.

ARQUIVO NACIONAL. **Gestão de Documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995. 49 p. (Publicações Técnicas;47).

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006.

BENARDES, Ieda Pimenta. **Como avaliar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.

BOTTINO, Mariza. Interface arquivologia diplomática: alguns aspectos para discussão. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ARQUIVOLOGIA*, 10, 1994, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1994.

BRASIL, Lei nº 8.159, de 09 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, v.29, n.6, p.455, jan, 1991, Seção 1.

BRASIL. Ministério da Justiça. Arquivo Nacional. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.arquivonacional.gov.br/>>. Acesso em: 28 out. 2015.

CAMARGO, Ana Maria de Almeida; BELLOTTO, Heloisa Liberalli. **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: Associação dos arquivistas Brasileiros – Núcleo regional de São Paulo: Secretara de Estado da Cultura.1996. Disponível em: <http://referenciaarquivisticas.blogspot.com.br/2013/02/dicionario-de-terminologia-arquivistica_14.html>. Acesso em 28 mar. 2015.

CARVALHO, Elizabeth Leão; LONGO, Rose Mary Juliano. Informação orgânica: recursos estratégicos para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da UEL. **Informação & Sociedade**, Paraíba, v. 7, n. 2, p. 113-133, jul./dez. 2002.

CASTRO, Astréa de Moraes e; CASTRO, Andresa de Moraes e; GASPARIN, Danuza de Moraes e Castro. **Arquivos**: físicos e digitais. Brasília, DF: Thesaurus, 2007.

CAVAGLIERI, Marcelo. **Lean Archives**: o emprego do *Lean Office* na gestão de arquivos. 2015. 201 fls. Dissertação (Mestre - Gestão de Unidades de

Informação). Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, 2015.

CAVALCANTE, Luciane de Fátima Beckman; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (CONARQ). **NOBRADE**: Norma brasileira de descrição arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2006. Disponível em: <<http://CONARQ.ARQUIVONACIONAL.GOV.BR/Media/publicações/nobrade.pdf>>. Acesso em 09 nov. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS – CONARQ. (Brasil). Resolução nº 14/2001. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>> Acesso em: 09 dez. 2015.

CRUZ, Emília Barroso. Manual de gestão de documentos. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura, Arquivo Público Mineiro, 2007. (**Cadernos Técnicos do Arquivo Público Mineiro, 1**).

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008

DELGADILLO, Sandra Maria Lopes Toro; LOUREIRO JUNIOR, Aminthas; OLIVEIRA, Elias. Repensando o método 5s para arquivos. **Enc. Bibli. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. 22, p. 71-90, 2º sem. 2006. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/278/365>>. Acesso em: 22 out. 2015.

DRUCKER, Peter Foundation. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2. ed. São Paulo: Futura, 1997. 432 p.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Arquivos e documentos empresariais: da organização cotidiana à gestão eficiente. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 90-110, jan. /jun. 2010.

FARIA, Wadson Silva. **A normalização dos instrumentos de gestão arquivística no Brasil**: um estudo da influência das resoluções do CONARQ na organização dos arquivos da Justiça Eleitoral Brasileira. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2006

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio eletrônico** – Século XXI. Editora Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação á pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

ISO -International Organization for Standardization. **ISO 15.489-1**. Records management –part 1: general. Geneva: ISO,2001. 19p.

LOPES, Luiz Carlos. Arquivópolis: uma utopia pós-moderna. **Ciência da Informação**, Brasília: v. 22, n. 1. jan. /abr. 1993.

LOPES, Luis Carlos. **A Informação e os arquivos: teorias e práticas**. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCar, 1996.

LOPES, Uberdan dos Santos. Arquivos e a organização da gestão documental. **Revista ACB**, v. 9, n.1, 2004. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/412/523>>. Acesso em: 28 out. 2015.

MEDEIROS, Nilcéia Lage de; AMARAL, Cléia Gomes. A Representação do ciclo vital dos documentos: uma discussão sob a ótica da gestão de documentos. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 297 – 309, jul./dez. 2010.

MICHAELIS: Moderno Dicionário da Língua Portuguesa [online]. [S. l.]: Editora Melhoramento, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues>>. Acesso em 26 nov. 2015.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo: teoria e prática**. 2. ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Editora da FFGV, 1997. 162 p.

REIS, Luis. O arquivo e arquivística evolução histórica. **Revista Biblos**, ano 7, n. 24, abr. /jun. 2006.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RODRIGUES, Ana Célia. **Diplomática contemporânea como fundamento metodológico da identificação de tipologia documental em arquivos**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em História Social). (Mestrado em História Social). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/.../8/.../TESE_ANA_CELIA_RODRIGUES.pdf. Acesso em: 26 out. 2015.

RONDINELLI, Rosely Cury. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROSSI, Tatiana. **A participação do profissional Bibliotecário na organização dos arquivos empresariais**: em busca da certificação de qualidade. 2008. 63f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os Fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

RUIZ, Francisco Fuster. *Archivística, archivo, documento de archivo... Necesidad de clarificar los conceptos. Anales de documentación*, v.2, 1999. Disponível em: <<http://www.um.es/fccd/anales/ad02/ad0200.html>>. Acesso em: 28 de fev. 2001.

SANTA CATARINA. Lei Estadual nº 9747, de 26 de novembro de 1994. Dispõe sobre a avaliação e destinação dos documentos de Administração Pública estadual, e da outras providencias. **Diário Oficial do Estado**. Florianópolis, 29 nov 1994.

VALETTE, Jean-Jacques. **O papel dos arquivos da administração e na política de planificação nos países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro, Arquivo Nacional, 1973. 63p.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). Gestão Documental em Ambientes Empresariais. In: _____. **Estudos avançados em Arquivologia**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: PUC-RS, 2000. Não paginado. Disponível em: <http://www.biblioestudantes.hpg.ig.com.br/texto_76.pdf>. Acesso em 26 out. 2015.

APÊNDICE A

Florianópolis, 23 de junho de 2015.

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Florianópolis, 09 de novembro de 2015.

Prezado Sr.

Eu, Cacilda Mirapalheta Bastos, acadêmica do Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação, da Universidade Federal de Santa Catarina, desenvolvo a pesquisa sobre Inovação em Gestão de Arquivos e pretendo conhecer a sua experiência, meu estudo tem o objetivo de: Identificar o impacto do *Lean Office* na Gestão de Arquivo na Empresa Zingara S.A, situada em Florianópolis S/C.

A pesquisa consistirá na aplicação de questionário a fim de identificar os caminhos e desafios enfrentados na gestão de arquivos.

Trata-se de um trabalho acadêmico-científico, na forma de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), orientado pela Profa. Marli de Souza Pinto.

Agradeço desde já pela atenção e coloco-me à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas por meio do telefone (048)e-mail

Cacilda Mirapalheta Bastos

Marli Dias de Souza Pinto

Declaro que fui esclarecido e, concordo em participar da realização da pesquisa, que objetiva: Identificar o impacto do *Lean Office* na Gestão de Arquivo na Empresa Zingara S.A, situada em Florianópolis S/C.

APÊNDICE B

Entrevista

1 Qual a relação de desperdício de custos, tempo, dentre outros na Gestão do Arquivo, anterior a aplicação da filosofia *Lean Office*?

2 O que a filosofia Lean tem a ver com a questão acima citada?

3 Quais foram os impactos que a aplicação da filosofia proporcionou no arquivamento, recuperação, armazenamento dos documentos e na questão de espaço físico?

4 Quais foram as metodologia utilizadas implementação do *Lean Office*?

5 Qual a importância da ferramenta 5S na implementação da filosofia *Lean Office*?

6 Como foi a receptividade dos colaboradores?

7 Quais são os procedimentos futuros?

8 Qual a importância da tecnologia de informação e comunicação na gestão de arquivo e o que isso representou na Empresa Zingara

9 De acordo com suas pesquisas, poderia citar alguns outros segmentos onde a filosofia *Lean* poderia ser aplica

10 Este espaço destinado para apresentar questões que julgares importante sobre a Filosofia *Lean Office* na Gestão de Arquivos